Winter January 1, 2014

GİRİŞİMCİ ÖRGÜTÜ YÖNETİM

Muhammet Negiz





GİRİŞİMCİ ÖRGÜTÜ YÖNETİM[1]

Bireyler tarafından girişim inisiyatifleri alınırken, şirket girişimciliği uygulaması kolektif bir sorumluluk anlamına gelmektedir. Girişimci şirketlerde, bütün seviyelerdeki çalışanlar, inovasyon fırsatlarını tanıma ve keşfetme sürecine aktif olarak katılmaktadır. Bir şirket, çalışanlarının kendi rollerini bilmemesi durumunda girişim performansını yüksek bir seviyede sürdüremez. Ayrıca, bu rollerinin girişim uygulamalarına nasıl bağlı olduğunu ve sürecin örgüt üzerinden nasıl meydana geldiğini bilmelidirler.

Burada, başlangıç noktası liderlerdir. Herhangi bir şirkette inovatif fikirler peşinden koşan çalışan bulmak mümkün iken, yüksek girişimci inisiyatiflerini üretme yeteneği 3 unsur ile ifade edilmektedir.

-Şirketin bütün stratejik yönelimi ile tutarlılık,

-Gerçekten uygulanmış olmak,

-Güçlü yönetim taahhüdünün talep ettiği somut sonuçlar üretmek.

Farklı bir şekilde ifade edilen husus; girişimcilik, liderlik olmadan olmaz. Gerçeklik oldukça karmaşık olabilmektedir. Yönetimin örgütlerdeki üç derecesini seçmek yaygındır: Cephe yöneticileri veya üst derece, orta derece ve alt derece...

Her seviyede, yöneticilerin girişimciliğin dilini kullanması, girişimcilerin değerlerini yansıtması, girişimci davranan bireyleri sürekli güçlendirmesi (desteklemesi) ve girişim projelerine aktif olarak katılması çok önemlidir.

Bu bölüm, yöneticilerin girişimci örgütler içindeki önemli rollerine, sorumluluklarına ve faaliyetlerine odaklanacaktır. Sonrasında, girişimci davranışın bazı çıktılarını keşfedeceğiz ve örgütsel çıktılardan kişileri belirleyeceğiz. Bölüm, özel olarak yönetimin her bir derecesini ölçecektir. Liderliğin rolleri ve etkili yönetim uygulamalarına yönelik önemli araştırma bulguları gözden geçirilmiştir. Sonuç olarak, inovasyoncunun not defteri bölümü, Fortune 500'de bulunan şirketlerin, şirkete yönelik yüksek girişimciliği nasıl edebildiğini ortaya koyacaktır.

GİRİŞİMCİ ÖRGÜTTE YÜKSEK DERECE YÖNETİCİLER

Bir şirketin farklı derecelerinde bulunan bütün çalışanları başarılı girişimcilik çalışmalarında hayati rol oynamaktadır. Girişim inisiyatifi alma şekli ne olursa olsun.. Fakat kıdemli derecede bulunan yöneticiler, özellikle önemlidir. Bu üst derecede bulunanlar girişimcilik sürecinde özel rollerini yerine getirmekle yükümlüdür. Başlangıç noktası, girişimci liderliğin geleneksel yönetim uygulamalarından belirgin bir şekilde ayrıldığını tanımayı içermektedir.

[1] **Çeviren:** Muhammet Negiz, İstanbul Üniversitesi, mnergiz@live.com

DAVRANIŞ	GELENEKSEL YÖNETİM	STRATEJİK GİRİŞİMCİ LİDERLİK
Örgütsel kaynaklar ve yetenekler	Kaynaklar ve yetenekler korunmalıdır.	Kaynaklar ve yetenekler değerlendirilmeli, fakat meydan okunmalıdır.
Şirketin işi ve amacı	İş ve amacın tanımları nispeten kalıcıdır.	İş ve amacın tanımları periyodik olarak yeniden değerlendirilmelidir.
İş stratejisi	Rakiplerle iyi oyna.	Rakiplerden iyi oyna veya kendi oyununu oyna.
Örgütsel mimari	Stratejinin uygulanmasını en uygun hale getirmek için tasarla.	Stratejik esnekliğe fırsat vermek için tasarla.
Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak	Müşteriye yakın dur.	Müşteriye yakın dur fakat aynı zamanda gelecek vadeden inovasyonlara yatırım yap. Sadece açıklanan ihtiyaçlarını karşılama.
Örgüt içindeki girişimci aktivite	Girişimci aktivite stratejiden takip edilmelidir.	Girişimci aktivite, stratejiden takip edildiği kadar, iyi yönetilmelidir.
Örgütsel Öğrenme	İş derslerini yeniden öğrenmek zorunda olmaktan kaçınmak için kurumsallaşmış bilgi.	Öğrenme ve öğrenmeme birlikte var olabilme gibi soru sorma davranışını kurumsallaştırma.

Tablo 12-1 (**Kaynak: J.G. Covin, and D. P. Slevin, The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership)**

Tablo 12-1, iki alternatif olan, şirketlerin yönetim perspektifleri arasındaki önemli farklılıkları ortaya koymuştur. Yüksek yöneticiler, şirketin olabileceği ve elde edebileceği vizyonu sağlama konusunda önemli derecede bir sorumluluğa sahiptirler. Bu durumda, "girişimcilik mesajının yukardan aşağıya doğru olması gerekir" konusu tartışılabilir (Higdon, 2000:16), yüksek seviyeli yöneticiler girişimci vizyonun taahhüt edeni olmalıdır (Heller, 1999) ve onlar şirketin amaçlarını şekillendirmekle yükümlüdürler (Bartlett, 1997).

Açık bir girişimcilik vizyonunu geliştirmek ve ilerletmek mümkün değildir. Üst yöneticiler, kendi şirketleri için kelimeler, semboller ve hareketlerin içine girişimcilik konseptlerini yerleştirmelidir. Böyle bir stratejik vizyon, örgütün resminin yukarıdaki boyalarından itibaren şirketi geleceğe taşıyacak olan mekanizmadır. Fırsat odaklı, inovatif ve kendini yenileyen bir organizasyon…

Üst seviye yöneticiler ayrıca mekan içerisine girişimcilik yanlısı örgütsel mimariyi de yerleştirmekten sorumludur. Burada "mimari" kelimesi, çalışma yerlerinin nasıl tasarlandığını tanımlamak için kullanılmıştır. Girişimcilik yanlısı mimari; yapısal, kültürel, kaynak ve sistem özellikleri olarak girişimci davranışı birey ve toplum düzeyinde destekleyen mimaridir.

Önceki bölümler, girişimci davranışı destekleyen yapı, kültür ve sistemleri ortaya koymuştur. Girişimci stratejik vizyonun yokluğunda, bu mimari tipleri muhtemelen şekil almayacaktır. Çünkü, orada da yönetim tarafından onaylanan felsefi gerekçe veya perspektif olmayacaktır. Bu durum, örgüte yönelik girişimci düşünce ve faaliyeti de cesaretlendirecektir. Alternatif olarak, bu şekilde bir vizyonun varlığında, şirket yapı, kültür, kaynak ve sistemleri girişimci performansın yüksek derecesini desteklemektedir.

Saygı uyandıran bir vizyon ve iyi tasarlanmış şirket mimarisine artı olarak, üçüncü kritik bileşen ise "doğru" personelin varlığıdır. Yaratıcı, risk alan, enerjik çalışanlara ihtiyaç vardır. Fırsatları tanıyan ve takip eden, inovatif fikirlere yönelik dirençlere karşı inatçı kişiler olmalıdır. Bu tür çalışan tiplerine yönelik tartışma Bölüm 6'da yapılmıştır. Miles ve diğerleri (2000), Örgüte yönelik yaygın ve otonom girişimci davranışın çıkışına ön koşul olarak, insan kaynakları yatırım felsefesine sahip olmanın öneminden bahsetmişlerdir. Aynı şekilde, inovasyon uygulamalarının büyük bir incelemesinde, bulgular, etkili inovasyon yönetiminin "yaratılan çevre", "kullanılan ölçüm ve ödüller" ve "sahip olunan insan" unsurlarına bağlı olduğunu göstermektedir (Boston Consulting Group, 2005).

Üst yöneticinin anahtar rolü, şirket çalışanlarında, girişimciliğe yönelik bir tutku sağlamaktadır. Yüksek girişimci şirketlerin liderleri, insan kaynakları yönetiminin önem derecesini artırmaktadır. Bu nokta ile tutumlu olarak, Jack Welch, General Electrick(Dünyanın en önemli inovasyon şirketlerinden birisi) eski CEO'su, görev süresinin son yıllarını, aktif bir biçimde uygulama, politika, sistem geliştirme konularına harcamıştır. Bu durum, General Electric firmasının girişimcilik eğilimli ve girişimcilik potansiyeli yüksek olan şirket içindeki çalışanlar arasında bulunan bireyleri seçme ve kaybetmemeyi sağlamaktadır.

Bu temel sorumluluğun ötesinde, üst yöneticinin CE sürecinde beklenilen rollerini belirtmek gerekmektedir. Bu konuda düşünülen hususlar şu şekilde sıralanabilir:

1.Girişim zorunlulukları, üst yönetimin alması gereken sahiplik sorumluluğu,

2.Üst yöneticilerin şirketin mevcut operasyonlarının da dâhil edildiği dengeyi sağlama ihtiyacı. (Şirketin gelecekteki muhtemel operasyonları da buna dâhildir.)

STRATEJİK LİDERLİĞİN GİRİŞİM ZORUNLULUKLARI

Girşimci zorunlulukları, stratejik liderliğin fırsatları tanıma ve keşfetme ile ilgili doğal girişim yaklaşımlarıdır. Bir şirketin üst düzey yöneticileri 6 girişim zorunluluğu ile yükümlüdür. Bunlar aşağıdaki tabloda özetleniş ve listelenmiştir.

Üst Düzey Yöneticiler İçin Girişim Zorunlulukları	
Girişimci yeteneği destekleme	Kurumsallaştırılmış örgütsel inovasyon kapasitesine ve girişimciliğe yatırım yapmak.
Yıkıcı inovasyonları korumak	Örgütün ana faaliyetlerini yıkıcı ya da tehdit edici inovasyonları korumak ve gelişim dönemlerinde muhafaza etmek.
Mantıklı fırsatları ortaya koymak	Örgütün ana faaliyetlerini yıkıcı ya da tehdit edici inovasyonları korumak ve gelişim dönemlerinde muhafaza etmek.
Mantıklı fırsatları ortaya koymak	Fırsatları genişletmek "radar ekranında göstermek".Personel saklı olan, işi ile alakalı fırsatları tanıyabilmeli ve takdir etmeli.
Baskın mantığı sorgulamak	Geleneksel stratejik uygulamalara, normlara, zihniyete meydan okumak, inovasyon gelenek veya diğer sosyal ve psikolojik sınırlara hapsedilmemeli.
Aldatıcı kolay soruları yeniden sormak	Temel soruları yeniden sorarak büyüme fırsatlarını belirlemeli. "Biz hangi işteyiz?" , "Bizim müşterilerimiz neye değer verir?" vb.
Girişimcilik ve stratejiyi bağlantılandırmak	Örgütün stratejik olarak önemli olan inovasyon fırsatlarını tanıma ve işletmeye olanak tanımak için, girişim ve strateji sürecini entegre et.
Tablo 12.2	
Kaynak: J.G. Covin and D. P. Slevin, 2002.	

BİR GİRİŞİM YETENEĞİNİ DESTEKLEMEK

Üst düzey yöneticiler, örgüte yönelik girişimcilik için genel bir kapasite geliştirmekle yükümlüdür. Bu şekilde bir kapasite geliştirmek için, yöneticiler önceki bölümlerde tartışılan üç unsur (vizyon, örgütsel mimari ve insan kaynakları) dahil inovatif faaliyetleri sürükleyen unsurları anlamak ve yönlendirmek zorundadırlar.

Üst derece yöneticiler girişimcilik için kapasiteyi geleneksel, planlanmış inovatif faaliyet (araştırma ve geliştirme bölümünde yer alan) ile eşitlemelidir. Bu yetenek, inovatif fikirlere, çeşitli ve farklı konumlardan yükselmeye müsaade eden ve sonuçların otonom inovasyon olabileceği bir yetenek türü olarak beklenilmektedir.

MEVCUT İŞ MODELİNİ TETKİN EDEN İNOVASYONLARI KORU

Örgütler, mevcut iş faaliyetlerinin karlılık, rekabet edebilirlik gibi hususlarını tehdit eden inovasyon fikirlerini görmezden gelme, pasif olarak önemsememe, aktif olarak itibarını sarsma ya da saldırgan olarak yok etme eğilimi içerisindedirler. Üst konumdaki yöneticiler bu inovasyonları korumalıdır. Bunlar gelecekteki satış büyümesine götürecek olan motorları geliştirmektedir. Bu tür koruma, sıklıkla muhafaza veya inovasyonları gelişim aşamasında

korumayı kapsamaktadır. Bu koruma zamanı, inovasyonların negatif müdahalelere karşı savunmasız oldukları zamandır.

ÖRGÜT İÇİN MANTIKLI FIRSATLARI ORTAYA KOY

Çalışanlar tarafından belirlenen girişim fırsatları, şirketlerin misyon, amaç ve kendilerinin örgüt içindeki bireysel rolleri hakkındaki düşüncelere sahip olan bireyler tarafından kısıtlanacaktır. Üst düzey yöneticiler aktif olarak "radar ekranda göstermeyi" genişletmelidir. Bu şirketin girişim fırsatlarının örgüt personeli tarafından tanımlanmasına yardımcı olacaktır. Bu süreç üç aşama ile tamamlanacaktır:

1.Çalışanları örgütün fırsatlarını inovasyon modeli ya da şirketin baskın olan modeli ile tanımlamaya teşvik etmek (piyasa odaklı inovasyon modeli x teknoloji odaklı inovasyon modeli).

2.Şirketin işinin ne olduğunu genişçe tanımlamak için iletişim.

3.Açık ve düzenli olarak alternatif ve akla yatan gelecek şirket senaryolarını söylemek.

BASKIN MANTIĞI SORGULAMA

Bölüm 8'de tartışıldığı gibi, baskın mantık yöneticilerin işi algılaması ve önemli kaynak paylaşımı kararları almasından kaynaklanmaktadır. Bir şirketin baskın mantığı bireylerin algı ve hareketlerini geleneksel ve kabul edilen iş kuralları ile sınırlar. İş kuralları, tarihi varsayımlardan fazla olarak meydan okunmamıştır.Baskın mantığı sorgulama ile, üst düzey yöneticiler sıklıkla yeni ürünler, pazarlar, iş, iş modelleri ve stratejiler belirlemektedir. Çeşitli girişimcilik şekilleri (stratejik yenilenme, örgütsel gençleştirme, muhiti yeniden tanımlama, iş modelini yeniden inşa etme, bölüm 4 te tartışıldığı gibi) yükselişe geçer. Yöneticiler kasten yüzleşir ve şirketin baskın geçerli mantığını sorgularsa olabilecek bir konudur.

ALDATICI KOLAY SORULARI YENİDEN SORMAK

Aldatıcı kolay sorular, cevapları şirketi ve şirketin operasyonlarını tanımlayan en temel durumda yapan kişilerin sorularıdır. "Hangi işteyiz?", "Varlık sebebimiz nedir?", "Müşterilerimiz neye değer verir?", "Başarıyı nasıl ölçebiliriz?" gibi sorular buna dahildir.

Üst derecedeki yöneticiler, tipik olarak bu sorulara cevap verirler. Bilinçli veya bilinçsiz olarak bunu yapar ve devam ederler. Bunlar, tek, doğru ve kalıcı cevaplar değildir. Girişimci yöneticiler düzenli olarak gelecekte büyüme fırsatlarını belirlemek için bu soruları yinelerler.

GİRİŞİMCİLİK VE STRATEJİYİ BAĞDAŞTIR

Çok sık olarak, girişim süreci ve çıktıları stratejik yönetimin kapsamının ötesinde görülmüştür. Bu nedenle girişimcilik, rastgele, gelişigüzel ve sık sık izah edilemez bir konumda meydana gelmektedir. Gerçek şu ki, şirketler kendi stratejik yönetim sürecinde girişimciliğe uygun olmak için konuyu önemsemek zorundadırlar. Şirketin içinde yeni iş inşa ederken, şirketin strateji yapım sürecinde entegre olmuş ve devam eden bir parçası olarak görülmeli, şirketin süregelen işinin görünümüne göre değişen sigorta politikalarından biri gibi görmemelidir.

Benzer şekilde, 1000 adet dünyanın çeşitli yerlerinden şirketle yapılan açık araştırma, 2004 yılında yapılan en çok harcamanın Ar-Ge'ye gittiğini, en başarılı inovasyoncuların açıkça ve kasten kendi inovasyon stratejilerini , diğer şirketlerin stratejileri ile birleştirdiklerini ortaya koymuştur.

Kısacası, üst düzey yöneticiler, kendi girişimcilik sunumlarını yerine getirme açısından daha iyi bir konumdadır. Özellikle, yukarıda sayılan girişimcilik zorunluluklarını yerine getirdikleri zaman…

Bu zorunluluklara uygun olarak yönetmek, şirketlerin gelecekte başarılı bir biçimde rekabet etmesini sağlayacaktır. Şirketler kendilerinin mevcut zorunluluklarını mevcut iş alanında iyi performans göstererek aşabilirler ya da gelecek tartışmalı bir nokta olabilir. Bu durum çok yönlü yönetimin bir meydan okumasıdır.

ÇOK YÖNLÜ YÖNETİM: YENİ VE ESKİYİ DENGELEME

Çok yönlü örgüt konsepti başarılı girişimci örgütlerin faaliyet gösterme şekli olarak önerilmiştir. (Örneğin, Birkinshaw ve Gibson, 2004). Çok yönlü olmak, değişken olmak veya iki eli de eşit kullanmaktır. Talo 11-3'te ifade edildiği gibi, değişken örgütler, mevcut iş faaliyetlerinden değer tahsis eden ve inovasyona yönelik gerçekleştirilen yeni değer aramasını gerçekleştirilen örgütlerdir.

Girişimci Liderlik ve Çok Yönlü Yönetim: Rakip Talepleri Dengeleme	
ANA İŞLETME	**YENİ İŞLEYEN İŞLETME**
Mevcut iş faaliyetlerinde gelir elde etme için baskılar,	Gelecekte gelir getirecek inovasyon arayışları için baskılar,
Mevcut müşterileri korumak için baskılar,	Yeni pazarlar oluşturmak için baskılar,
Mevcut rakiplere yanıt için baskılar,	Gelecekteki rakipleri görmek için baskılar,
Mevcut kaynaklardan etkin faydalanma için baskılar,	Yeni yetenek ağlarını geliştirmek için baskılar,
Mevcut ürün ve hizmetleri geliştirmek için baskılar,	Yeni ürün ve hizmetleri icat etmek için baskılar,
Mevcut gelişmiş teknolojilere yatırım yapmak için baskısı,	Yeni yükselken teknolojileri keşfetme baskısı,
Tablo 12-3	

Çok yönlülüğün temel sürücüleri mevcut performans için gerekli ihtiyaçları karşılama ihtiyacını içermektedir. Bu, mevcut müşterilere hizmet etme ve güzel iş yapma ile mevcut rekabet tehditlerini gösterme şeklindedir. Ayrıca, şirketi iyi konumlandırarak gelecek karlarını üretme ve gelecekteki müşterileri bulma ve muhafaza etme ve gelecekteki rekabetçi tehditlere karşı koymaktır. Kanter (1989: 45), karşı karşıya işi talep edilen denge hareketi ile yenileştirmek için baskılar: Zaten önerilen aktivitelerle devam etmek, gelecekte karlı olabilecek yeni faaliyetlere başlarken bu aktivitelerde yer alarak kar elde etmek. Ama faaliyetlerde yakalarken, aynı zamanda yeni faaliyetlerde de geliştirmek zorundadırlar. Ana (mainstream) faaliyetlerle yeni işleyen (nemstream) inovasyonların dengesini sağlama, "işletme faaliyetleri ile keşif faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlama" (Levinthal ve March, 1993), "girişimciliğin kıyısında rekabet etme" (Eisenhardt ve diğerleri, 2000), ve "değişim ve koruma paradoksunu çözme" (Baden-Fuller ve Volberda, 1997)'yi referans almaktadır. İsim ne olursa olsun, yeni ve eskiyi prensip olarak dengeleme bir üst düzey yönetim sorumluluğudur.

Örgütsel çok yönlülüğün yaratılması, üst yöneticilerin kendi örgütleri için temel faaliyet olarak inovasyon yapmasını talep etmektedir. Bunu yaparken, şirketin liderleri yeni işleyen ve ana faaliyetlere, fiziksel olarak örgüt içinde bölümlere ayrılmış veya büyük inovatif faaliyetlerin dönemsel olarak ana işletme bölümlerinde gerçekleştirilmesi gerektiği hususlarına sahip çıkmaya karar vermek zorundadırlar.

Eski seçenek, "mekansal bölünme yaklaşımı"nı inovasyon yönetimi için referans almaktadır. Sonraki seçenek "geçici bölünme yaklaşımı"nı referans alabilmektedir. (Baden-Fuller ve Volberda, 1997). Üst yöneticilerin esas faktörleri, inovasyon odaklı konunun inovatif inisiyatifin stratejik önemi olduğunu ve mevcut örgüt süreci ve yeteneklerin inisiyatif ile nasıl operasyonel ilişkili olduğunun belirlendiğini göz önüne almalıdır.

Örgütsel çok yönlülük, üst yönetimin yeni işleme (newstream) ve anaişleme (mainstream)'in operasyon inisisyetiflerinde de olan sorumluluklarını doğrudan fark etmeleri için cesaretlendirildiler. Örgütlerin çoğunda, üst düzey yöneticiler şirket faaliyetlerinin özünü gözetmektedir. Onlar, öncülerin örgütün ana işindeki performansını takip ile ilişkilendirmektedirler. Bunu, doğrudan, aracısız olarak kendileri ile keşif, inovasyon üretim inisiyatifleri ile bağlantılı kişi ve gruplardan rapor yoluyla sağlamaktadırlar. Kendilerini doğrudan üretim odaklı ve keşif odaklı taraflarla etkileşim içine koyarak, üst yöneticiler, ihtiyaç duyulan mevcut ve gelecekteki rekabetçiliği elde etmek için etkili bir şekilde kaynak taahhüdü dengesini sağlayabilirler.

Sonuç olarak, üst yöneticiler çok yönlü organizasyonları yaratmaya yardım ederler. Bunu açık olarak inovasyon çıktıları için amaç belirleyerek ortaya koyarlar. Örneğin, 3M dünyanın en inovatif şirketlerinden birisidir. Yıllık satış gelirlerinin büyük oranına sahip olmak (en az %25) hedefini kucaklayarak önceki 5 yılda üretilen ürünlerden üretilmektedir. Bu şekilde amaçların oluşturulması durumunda, inovasyon temeli olarak ihtiyari ve çevresel faaliyetlerden örgütiçi çekirdek faaliyetlere doğru dönüşmüştür.

ORTA DERECE YÖNETİCİLER: GİRİŞİMCİ ÖRGÜTTE ÖNEMLİ KİŞİ

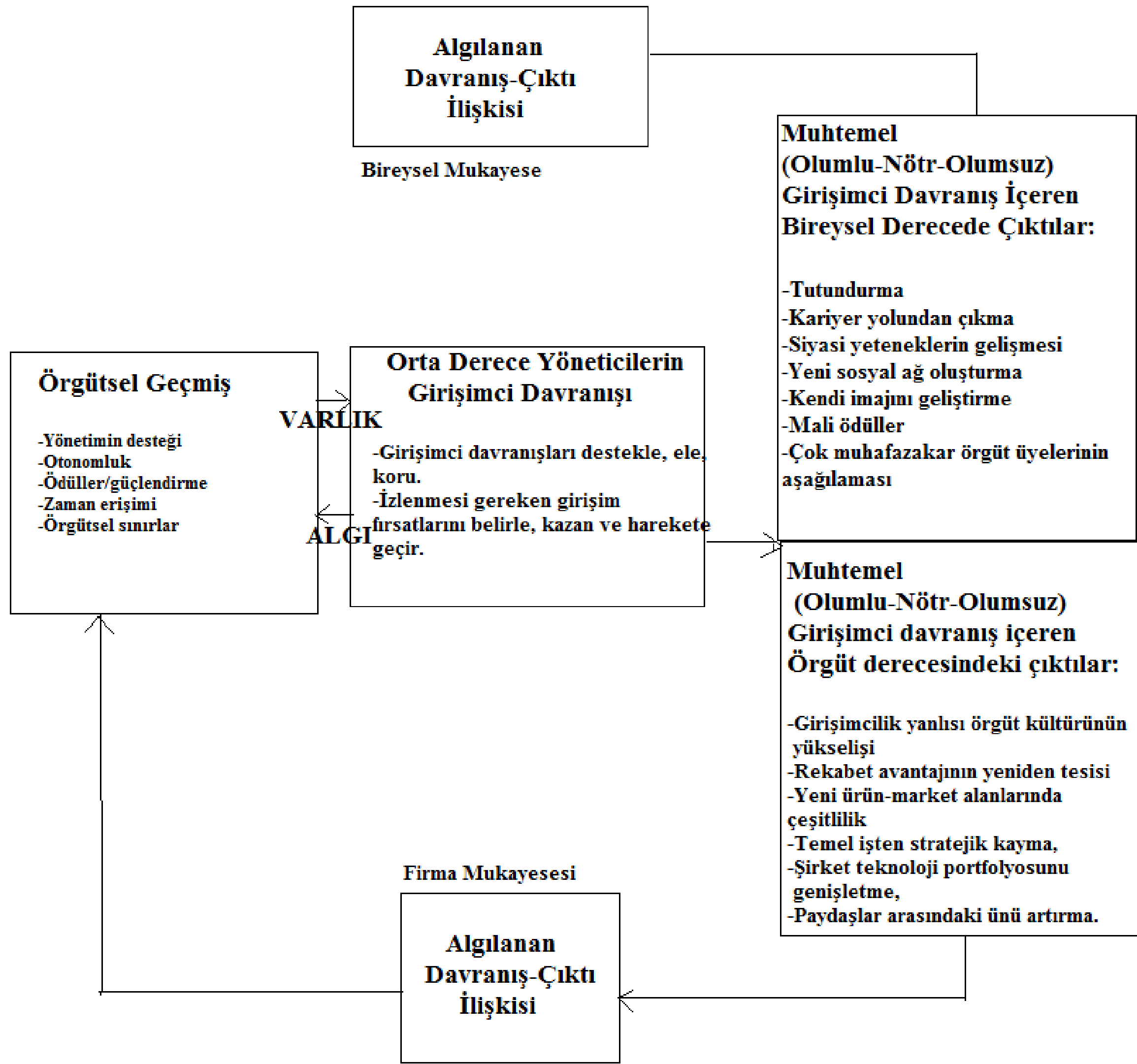
Orta dereceli yöneticilerin boru gibi yukarıdaki kişiler ile operasyonda bulunan alt kesimlerdeki kişiler arasında görev almaktadır. Bu rolü yerine getirmek, orta seviye yöneticiler karşılıklı etkileşim içerisinde bulunarak bilgiyi sentezler. Bu bilgiyi yukarıdakilere ve operasyonel derecedeki yöneticilere ulaştırmaktır. Ve, şampiyon projeler yeniliklerin oluşturulması eğilimindeki (ürün, hizmet veya iş birimi), farklı sözlerle gerçek faaliyetler ağını takip için bir taahhüt yukarıda yapılır ve orta dereceli yöneticilerin sorumluluğu onlara kolaylaştırıcı bilgi sağlamam ve kaynak akışını sağlama sorumlulukları vardır. Bunu da proje geliştirme desteği ve çaba uygulama yolları ile gerçekleştirirler.

Orta derecede yöneticiler, bireysel girişimci faaliyetlerin etkinleştiricisidir. Yeni girişimciler yaratma veya stratejik bir yenilenmeye bağlanma türü bir eğilim sergiler. Bilginin ve kaynak akışının kolaylaştırıcısı olarak, orta dereceli yöneticiler girişimci faaliyetlerin şekillenmesine yardım etmektedirler. King ve diğerleri (2001) bu durumu şu şekilde görmektedirler: "Çünkü, orta seviye yöneticiler üst dereceli perspektifleri ve düşük seviye uygulama konularını bağdaştırabilmektedirler. Onlar, yeteneklerin kullanımını belirlemeye yardım ederler. Bu yetenekler sonuç olarak şirket performansını etkilemektedir.

Önemli olan çıkarım, orta seviye yöneticilerin şirket girişimciliğinde hem şampiyon olarak hem de aracı olarak önemli rolleri oynadıklarıdır. Onların merkezi konumları, örgüt içindeki inovatif fikirleri şirket içinden ve şirket dışından toplama ve kavrama fırsatı sağlamaktadır. İlk derece ve üst derece ile etkileşim içerisinde olmayla, (bilgiyi proaktif olarak takip ettikleri yeni bir şeye böldükleri ve entegre ettikleri kadar)orta etkide faaliyette bulunuyorlar.

Üst seviye ile orta seviye yöneticiler arasındaki ayrım, stratejik faaliyetleri belirleme ile bu faaliyetleri uygulamanın zıtlığını ifade eder. Orta derece yönetim, girişim faaliyetlerinin gerçek uygulamayı tecrübe ettiği yerdir. Bu içerik içerisinde, biz özel olarak orta derece yöneticilerin CE sürecindeki proaktif davranışlarına odaklanmak gerekmektedir. Orta derece yönetimde girişimci davranışı yakalayan faydalı bir model, Şekil 12-1'de bulunabilir. Bu model, orta derece yöneticilerin örgütsel başarıya anlamlı bir katkı sağlamak için gerçekleştirmeleri gereken faaliyetlere odaklanmaktadır.

ŞEKİL 12.1



Girişimcilik süreci sıklıkla üç faktörün etkileşimi şeklinde tanımlanmıştır. Bir girişimci, bir fırsat ve kaynaklar (ki bunlar, bu fırsatın takibinden çıkarılmış zamanla kazanılmıştır. Bu üç faktör içerisinde orta yöneticiyi göz önüne alınca, uygun olan soru "Orta seviye yöneticiler kaynaklara ve fırsatlara saygı göstererek ne yaparlar? Bu onların girişimci davranışlarının temel tipi olarak veya çeşitlilik olarak anlaşılabilir." Bu soru aşağıdaki gibi cevaplanabilir. Orta seviye yöneticiler girişimci fırsatları destekler, düzenler ve yol gösterir ve bu fırsatları takip etmek için tanımlar, elde eder ve kaynakları dağıtır. Bütün bunlar sorumlulukları tablo 12-4'te özetlemiştir.

Girişimci fırsatları desteklemeleri hususunda, orta seviye yöneticiler, kendilerini örgütün alt derecelerinden yükselen girişimci inisiyatifleri değerlendirme konusunda sıksık sorumlu hissederler. Değerlendirici rol, politik destek verme kararına veya kararın ne kadar destekleneceğine kadar iyi olmayan iki karara da dahil olabilir. Aynı zamanda, orta seviye yöneticiler üst düzey yöneticilerden gelen inovasyon perspektiflerini destekler ve onların değer yaratıcı potansiyellerini ve doğrudan raporlarını öncü uygulayıcılara, ilk derece

yöneticilere satar. Orta derece yöneticiler, örgüte yönelik çeşitli konumlardan kaynaklanan girişimci inisiyatifleri destekleme durumundadır. Şekil 12-1.

Girişimci inisiyatifler, ilkel iş konseptlerinden tamamen arınmış olan iş modellerine yönelik evrilmeyi uygun bir biçimde incelemektedir. Orta seviye yöneticiler, girişimci inisiyatiflerin nasıl şekil aldığı konusunda birçok şeye sahiptirler. Onlar aynı şekilde bu inisiyatiflerin şeklini elde etmektedirler.

Kısacası, orta derecede olan yöneticiler, girişim fırsatı rafine kapasitesi içerisinde hizmet vermektedirler. Bu rafine davranışı örgüt stratejisi kaynaklarını ve politik yapısını veren, örgüt için anlam kazandıran girişimci fırsatı şekillendirmeye katılmaktadır.

ORTA DERECELİ YÖNETİCİLERİN GİRİŞİMSEL AKTİVİTELERİ	
DESTEKLE	Önemli kaynak sağlayıcıları ve paydaşları savunarak girişimci inisiyatifi destekler.
RAFİNE ET (ELE)	Örgüt stratejisi, yapısı ve kaynaklarını uygun olacak şekilde girişimci inisiyatifi eler.
YOL GÖSTER	Gelişimci yönlendirme ve düzenli desteğin sağlanması ile girişimci inisiyatife yol gösterir.
BELİRLE	Girişimci inisiyatifi sürdürecek ihtiyaç duyulan kaynakları belirler.
KAZAN	Girişimci inisiyatifi sürdürecek ihtiyaç duyulan kaynakları kazanır.
HAREKETE GEÇİR	İnovatif fikirleri gerçeğe dönüştürmek için kazanılan kaynakları hareke geçir.
TABLO 12-4	

Bu karakteristik olarak orta dereceli yöneticilerin uygun girişimcilik fırsatlarını örgüte uygun inisiyatiflere dönüştürme mesleğini ifade etmektedir. Yol gösterme, fonksiyonu, orta derece yöneticiler şampiyonudur, girişimci inisiyatifi konur, büyütür ve rehberlik eder. Bu faaliyetler girişimci inisiyatifin düşük dereceli örgüt seviyesinde sahiplenilen bir olgu olmadığını gösterir. Onların sürekli gelişimi bireyler tarafından bu düşük seviyede desteklenmesinin ötesinde ilgi gerektirmektedir.

Fırsatların takibi, düşünsel bir fikir ya da konsepti iş gerçekliğine dönüştürme ihtiyacının kaynaklarını belirlemeyi gerektirmektedir. Orta dereceli yöneticiler, örgütsel taşımayı elde eden yeni inisiyatifler olarak hangi kaynakların ihtiyaç olacağını en iyi bilen kişiler olma eğilimindedirler. Girişimci inisiyatifler, yönetim mekanında kendi dürtülerine gerçekten sahip olmayacaklardır. Onlar, orta dereceli yöneticilerin görüş alanının altında faaliyet gösterme ve büyüme eğilimi taşıyacaktır. Bu yöneticiler, inisiyatifin büyüme yolunda devamına götüren kaynak bulunma noktasından alan ne ise onu takdir etme eğiliminde olacaktır.

Kaynakların edinimi, girişimci fırsatların takibi için temeldir. Sık sık, geniş bir yetenek ve yönlendiren inisiyatifin parçası üstünde baskı dizisi talep eder. Orta derece yöneticiler temel kaynakları üst düzey yöneticilerden örgütün daha fazla yönlendirici iş faaliyetlerini desteklemek için görevlendirilmiştir. Bu durum sık sık ikna ve müzakereyi gerektirmektedir. Orta orta derece yöneticiler, aynı şekilde aşağıdan kaynaklara erişebilmektedir. Örneğin;

Spesifik bireyler girişimci inisiyatifler ve diğer muhtemel ya da var olan bilginin elde edilmesi için öngörülen fırsatı uygulama ihtiyacındadır.

Operasyonel anlamda kaynak dağılımı birçok anlam ifade eder. Örneğin, nasıl toplanılan kaynaklar inisiyatifleri canlandırmak için yapılandırdı, nasıl mevcut kaynaklar harekete geçirildi veya başka bir şekilde inisiyatifin desteklenmesi için nasıl baskı yapıldı? Kaynakların paylaşılması sürecinin zamanlaması ve kaynakların derecesi ve tipi fırsatın takibine tahsis edildi.

Orta derece yöneticiler, çoğunlukla kaynakları mevcut operasyonlardan girişimci inisiyatiflere doğru yönlendirmekle sorumludurlar. Amaç şirket için stratejik değere sahip olmaktır. Kısacası, bu durum orta derece yöneticilerin, girişimci fırsatlara destek için kaynakların uğraşlara göre verilmesi ile şans tanınması hususu değerlendirilebilir.

BİRİNCİ DERECE YÖNETİCİLER VE YÖNETİCİ OLMAYAN PERSONEL TABAN SEVİYESİNDE GİRİŞİMCİLİK

Birinci derece yöneticiler, ön hatlarda çalışan, yönetici olmayan personel gibi, girişimci davranışa adapte olmuştur. Diğerleri ile etkileşim içerisinde olan bir prensip çerçevesindedirler. (Şirket içi ve şirket dışı ile etkileşim içerisindedirler.) Girişimci davranış sergilendiği zaman, bu alt derecede çalışan personel hem emir alıcı hem de otonom aktör olarak faaliyet gösterirler. Bu durumda yüksek seviyelerin desteklenmiş olduğu girişimci inisiyatifleri uygulamaya koyarlar ve tanımış oldukları girişim fırsatlarını yukardan özel olarak ifade edilmeden yerine getirirler. Başarılı girişimci, organizasyonlarda, otonom aktörün bu ikinci rolü kolay kabul edilmez, beklenir. Girişim fırsatlarının takibi, kollektif bir sorumluluk olarak görülmektedir. Bu nedenle, ön cephede çalışan personel girişimci fırsatlara yönelik harekete geçmek için cesaretlendirilir ve desteklenir. Önemli olan, bu personel girişimci fırsatları tanımaları için eşsiz pozisyonlarda konumlandırılır.

Çünkü;

*Onlar örgüt içindeki pozisyonlarda temel dönüşüm aktivitelerinin gerçekleştiği şirket faaliyet alanlarında bulunurlar. (Üretim, pazarlama, müşteri servisi vb.)

*Sorumlulukları kapsayan bir sınır bulunmamaktadır. Anahtar paydaşlarla bağlantıları vardır. İşleri ile birliktelik sağlamışlardır.

Girişimci fırsatları tanıma ve takip için önemli derecede potansiyelleri bulunmaktadır. Bu şekilde ön alanlarda bulunan çalışanlar, en iyi yapı, süreç ve operasyonel taktikleri tanıyacak konumda bulunmaktadır. Bu durum örgütü üretkenlik olarak yenileyebilir veya bunun bir parçası olarak şirketin takip edilebileceği yeni değer önerileri veya üretim faaliyetleri önerebilir.

Ön cephe personelin merkeziliği öğrenme yeteneğini artırabilir. Örgütün mevcut iş faaliyetlerinde daha iyi bir performans sergileyerek önemli konum elde etmesi veya yeni iş

faaliyetlerinde bulunması, yeni ek değer kazanmasını sağlayacaktır. Ön cephe personeli güçlendirerek girişimci gibi davranmasını bekleyerek örgüt bu öğrenmeyi uzun dönem karlılığa çevirebilir.

Onların sınırlandırılmış rollerinde, il derece yöneticiler ve operasyonel derece personele anahtar dış paydaşlarla günlük iş sürecinin girdi ve çıktıları üzerine etkileşim içerisindedirler. Ön cephe personeli ile tedarikçi örgütlerin bağlantıları bir kanal gibi önemli olabilir. Bunun vasıtası ile girişimci fırsatlar belirlenebilir. Tedarikçilerle etkileşim üzerine kurulmuştur. Bir ön cephe çalışanı yeni kaynakları tanıyabilir (bunları, şirketin içindeki kişiler fark etmemiş olabilir. Bütün bunlar şirket için yeni iş fırsatları getirebilir. Ham madde (kimyasal) tedarikçileri müşterilerine yardım edebilir. Bir saç bakım şirketi yeni ve başarılı bir şampuan geliştirdi. Bu örnekte, girişimcilik fırsatı saç bakım şirketinde çalışan ön cephe çalışanlarınca tanımlanmıştır. Bu çalışanlar doğrudan ürün tedariki sorumluluğuna sahiptir.

Ön cephe çalışanları, satış, pazarlama veya kapasite dağıtımı gibi konumlarda müşteriye yakın çalışan, çıktı tarafı gibi iyi yerlerde konumlandırılmış girişimci fırsatları ve şampiyonu tanıma görevindeki personeldir.

Araştırma, başarılı bir yeri ürünün ve iş birikiminin doğrudan bireye geldiğini ortaya koymaktadır. Bu öneri sahipleri, düzenli ve yakın olarak şirketin müşterileri ile etkileşim içerisindedir. Birinci derece yöneticiler ve yönetici olmayan personele yönelik aşırı güven, girişim için yeni fikirlerin üretiminde artışlı inovasyona vurgu yapmaya yönlendirir, radikal inovasyonlar geride kalır.

Mevcut müşterilere prensip olarak güvenmek, onları girişimci fikirlerin kaynağı olarak görmek, küçük veya düzenli inovasyonun sürdürülmesini sağlar, büyük ve yıkıcı inovasyonlara yol açmaz.

HERHANGİ BİR ÖRGÜT DERECESİNDE GİRİŞİMCİLİK İÇİN REHBER

Bu noktaya kadar yaşanan tartışma personelin örgütsel hiyerarşi içerisindeki girişimcilik rolü üzerineydi. Odak noktası yönetim derecesi ile görev ve sorumlulukların toplamına ilişkindi. Cohen (2002)'in tartıştığı üzere örgütün herhangi bir derecesinde bulunan bir kişi de inovasyon fırsatlarını takip etmek üzere görevlendirilebilir ve desteklenebilir. Bu girişimcilik kolaylaştırıcı mekanizmalar, özel bir örgüt derecesi veya sınıfla sınırlandırılmamıştır. Fakat şirket girişimciliğinin başarılı uygulamalarına ilişkin genel bir rehberlik düşünülebilir. Spesifik olarak düşünülen başarılı örgüt girişimciliği faktörleri şunlardır:

*Yeni iş fırsatları bulmak için sürekli endişe: Fırsatlar herhangi bir örgüt üyesi tarafından tanınabilir ve takip edilebilir. Şirket girişimciliği kollektif sorumluluk alabilir. Herhangi bir birey liderlik rolünü oynayabilir. Girişimcilik fırsatlarını tanıyan kişiler arasındaki toplumsallık, inovasyon değeri yaratmak için fırsatları tanımlama ile sürekli olan bir takıntıdır.

*Girişimciliğin fırsatlarını ortaya koyan ve bu fırsatların işletilmesi için bir strateji belirleyen bir planın hazırlanması: Şirket girişimcileri bütün örgütsel derecelerde, kendi faaliyetlerinin girişimci çabanın paydaşlarını nasıl etkileyeceğini ve nasıl etkileneceğini anlamak

durumundadırlar. Bu paydaşlar, faaliyetlerden dolayı işi etkilenecek personel, finansal, teknik ve diğer ihtiyaç duyulan kaynakları kontrol eden personelleri olabilir. Şirket, girişim inisiyatifleri paydaşların politik ve kaynak desteği olmadan başarılı olamayacaktır.

Cohen (2002), paydaşların desteği için değişimi (exchange) savunmaktadır. "Ver ve al" yaklaşımı ile şirket ve paydaşlar arasında girişimci inisiyatiflerin gerektirdiği bir husustur. İkinci bir husus ise, girişimci liderlerin bütün derecelerde, girişimci gayret için güçlü ve destekleyici birliklerle ortaklık tesisini gerektirmektedir. Girişimci inisiyatifler, yenilik ve küçüklüğün yükümlülüklerinin objesidir. Menfaatleri tehdit altına giren veya girişim sermayesinin büyümeye dâhil olmadığı siyasi güçlerin aksine savunmasızdırlar. Bu tür örneklerde "hava koruması" bulma, güçlü siyasi birliktelikler şeklinde girişimci inisiyatifin canlılığını desteklemek için temel olacaktır.

STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK FORMLARI ÜZERİNDEN YÖNETİM ROLLERİNDE SEÇENEKLER

Şirket girişimciliği yeni iş yaratılmasından başka formlarda ortaya çıkabilir. Stratejik girişimciliğin diğer şekilleri aşağıdaki gibidir:

*Stratejik yenilenme (Yeni stratejinin benimsenmesini de içerir),

*Sürekli yenilenme: Yeni ürünlerin önceden var olan ürün kategorisine dahil edilmesi veya var olan ürünlerin yeni fakat önceden var olan ürün piyasasına tanıtımını kapsamaktadır.

*Çevreyi yeniden tanımlama: mevcut ürün kategorilerini ve piyasa alanının yeniden yapılandırılması veya yeniden oluşturulmasını kapsar.

*Örgütsel gençleştirme: Büyük içeri odaklı inovasyonun canlandırılması strateji uygulamalarının geliştirilmesini amaçlamaktadır.

*İş modelini yeniden yapılandırma: Yeni bir tasarımı ya da var olan bir iş modelinin yeniden tasarlanmasını kapsamaktadır.

Dess ve diğerleri (2003), bu tür girişimcilik formlarının nasıl yönetimin farklı seviyeleri tarafından oynanan tipik rollerle sıralandığını ölçmüştür. Onların sezgileri, Floyd ve Lane'nin (2000) çalışması ile tutarlılık göstermektedir. Bunlar, yönetim derecesini temel alan, önemli rollerin ana hatlarını belirlemiştir.

ÜST YÖNETİMİN ROLLERİ	
Onaylayan	Açıkça, stratejik amacı söylemek, gözlemlemek ve desteklemek.
Tanıyan	Stratejik potansiyeli tanıma, stratejik yönü belirleme, güçlendirme ve etkinleştirme.
Yönlendiren	Planlama, kaynak dağıtma ve emretme (komut).
ORTA YÖNETİMİN ROLLERİ	
Destekleyen (Championing)	Üst yönetime alternatif durumları destekler, savunur.
Sentezleyen	Konuları kategorileştirir ve üst yönetime satar. Bilgileri sentezler.
Kolaylaştıran	Uyum sağlayabilmeyi ve barınma faaliyetlerini destekler. Bilgi paylaşır ve uyuma rehberlik eder. Öğrenmeyi kolaylaştırır.
Uygulayan	Uygular, gözden geçirir, motive eder, ilham verir, koçluk yapar.
OPERASYONEL YÖNETİMİN ROLLERİ	
Deney yapan	Öğrenir, geliştirir, teknik yetenekleri ve ihtiyaçları bağlar, otonom inisiyatifleri harekete geçirir, dener ve risk alır.
Ayarlayan	Değişime yanıt verir.
Uyumlu olan	İyi askerdir, sistemi takip eder.

Tablo 12.5 ise, üst derece, orta derece ve operasyonel derece (birinci derece) yönetim rollerini tasvir etmektedir. Dess (2003) tarafından stratejik yenilenme, düzenli gençleşme, çevreyi yeniden tanımlama ve örgütsel gençleştirme gibi stratejik girişimcilik şekilleri ile birlikte değerlendirilmiştir. Çeşitli yönetim modelleri, iş modelinin yeniden yapılanma şekli ile bir araya getirilmiştir.

Tablo 12.5, çeşitli yönetim derecelerinin stratejik girişimciliğin özel türlerini takip eden şirketler arasındaki girişim sürecine nasıl katkı yaptıklarını ortaya koymuştur.

5 STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK ŞEKLİ İLE BAĞLI YÖNETİM ROLLERİ					
YÖNETİM DERECESİ	STRATEJİK YENİLENME	DÜZENLİ GENÇLEŞME	ÇEVREYİ YENİDEN TANIMLAMA	ÖRGÜTSEL GENÇLEŞTİRME	İŞ MODELİNİ YENİDEN YAPILANDIRMA
ÜST DERE YÖNETİM	Onaylayan ve yönlendiren	Yönlendiren ve tanıyan	Yönlendiren ve tanıyan	Yönlendiren ve tanıyan	Yönlendiren ve tanıyan
ORTA DERECE YÖNETİM	Savunan ve uygulayan	Sentezleyen, Kolaylaştıran, Uygulayan	Destekleyen, Ve Uygulayan	Sentezleyen, Kolaylaştıran, Uygulayan	Sentezleyen, Kolaylaştıran, Uygulayan
OPERASYONEL DERECE YÖNETİM	Deneyen ve Uyumlu olan	Ayarlayan ve Uyumlu olan	Deneyen ve Uyumlu olan	Ayarlayan ve Uyumlu olan	Ayarlayan ve Uyumlu olan
Tablo 12.5					

Bu tabloya göre, girişim süreçleri bütün yönetim derecelerine bağımlılık göstermektedir. Süreçlerin başarılı olarak yönetilmesi için bu bir gerekliliktir. Başarılı bir şirket girişimciliğinin takip etmesi gereken kollektif bir sorumluluktur. İkincisi, yönetimin girişimcilik sürecindeki oynamış olduğu önemli rol, sorundaki girişimcilik şekline bağlıdır. Burada temel olan, bütün derecelerdeki yöneticilerin kendilerine uygun rollerde yeterlilik göstermesidir.

Sonuç olarak, girişimci inisiyatifler, "yukarı-aşağı", "aşağı-yukarı" veya "orta-dışarı" süreçleri ile gelişebilir. Yöneticiler bütün dereceleri ile girişimcilikte proaktif veya reaktif bir rol oynayabilir. Fakat, asla nötr bir rol oynayamazlar.

GİRİŞİMCİ ÇIKTILAR

Yöneticiler, girişimci davranışı benimserlerse, bireysel ve örgütsel olarak karşılıklı ilişkili çıktılar meydana gelecektir. Şekil 12-1 bazı bireysel ve örgütsel derecedeki çıktıları orta dereceli yöneticilerle birlikte belirlemişlerdir. Bütün bunlar, bütün yöneticiler için genişletilebilir. Bireyler ve örgütler çıktıları kıyaslayabilirler. Fırsat maliyetlerini dâhil ederek, katlanılan maliyeti girişimci davranıştan başlayarak gerçekleştirebilirler.

Değerlendirmelere göre, şirketler yatırım ve girişimciliği desteklemek için; bireyler ise buna değip değmeyeceğine yönelik karar verdiklerinde veya girişimci modanın devam etmesine göre karar vermektedirler.

Şirkete göre, değerlendirmede odaklanılan "hangi girişimci faaliyetler, mevcut ve gelecekteki performansı artıracaktır" sorunu cevaplamaktır. Bireysel yönetici veya çalışanın açısından ise; endişe, personel ve kariyer bağlantılı faydaların, kariyer bağlantılı risk, stres, hissi bağlantı ve girişimci bir iş yaparken harcanan uzun zamana yöneliktir.

BİREY DERECESİNDE ÇIKTILAR VE SONUÇLAR

Bireysel derecedeki yönetici veya çalışan için sonuçlar psikolojik (soyut) veya somut olabilir. Maali ödüller buna örnek olabilir. Personel güçlendirme sırasında ve kendini gerçekleştirme durumu da soyut örnek olabilir. Soyut çıktıların çeşitli türleri çalışan motivasyonunu etkilemeye yönelik bir sonuç sağlayabilir. Bunlara risk alma ve girişimci inisiyatifleri alma durumları da dâhil edilebilir.

Black ve MacMillan (1993) teşviklerin girişimci davranışı meydana çıkardığını bulmuştur.

*Eşitlik *Bonuslar *Maaş artışı ve promosyon *Tanıma sistemi ve ödüller

Ayrıca, Block ve Ornati (1987), şirketlerin %30'dan fazlasının diğer yöneticilere göre girişim yöneticilerini farklı tazmin etmektedir.

ÖRGÜTSEL DERECEDE ÇIKTI

Girişimci faaliyetler sıkça finansal şartlara göre başarılı ya da başarısız sayılmaktadır. Satışlar veya karlılık dereceleri girişimci inisiyatiflerle bağdaştırılmaktadır. Bundan başka diğer çıktılar da önem taşımaktadır. Önemli ve değerli örgütsel öğrenme, girişimci inisiyatiften alınacak bir sonuç olabilir. İnisiyatifin mali olarak başarılı olup olmaması önemli değildir.

Buna ek olarak, girişim projelerine katılarak, yöneticiler kendi girişim yeteneklerinin seviyelerini artırabilirler. Süreçleri tanıma ve işletme ile gelecekteki projeleri daha iyi hazırlama şansı kazanacaklardır. Girişimci inisiyatiflerde aynı şekilde pozitif bir şekilde genel çalışan tutumunu etkiler ve çalışanın tükenmişliğini azaltır.

Hornsby ve diğerleri (2009) girişimci davranış ve örgütsel çıktıların çeşitli geçmişleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Özellikle 5 geçmiş koşulu incelediler: Yönetimin desteği, iş inceliği ve otonomluk, ödüller ve güçlendirme, zaman erişimi ve örgütsel sınırlar.

Bu faktörler, ne kadar çıktıları etkileyebilmektedir? Çalışanlar tarafından önerilen çeşitli fikirler, uygulanan yeni fikir sayıları, insanların bu yeni uygulamalara ayırdığı zaman, tanım metotları, yeni fikirleri düşünmeye ayrılan zaman ve iş tatmini gibi çeşitli unsurlar göz önüne alınmıştır.

Bu bilgiler, 530 yöneticiden alınan verilere dayanmaktadır. Belirgin destek, geçmişleri ile çıktılar arasındaki ilişkiler içindir.

*Yönetim desteği toplam memnuniyet ile bağlantılıdır. Yeni fikirleri tanıma ve bonus kullanma gibi…

*İş inceliği toplam memnuniyet ile bağlantılıdır. Şirket içinde uygulanan resmi olmayan çok sayıdaki gelişim gibi…

*Ödül ve güçlendirme toplam memnuniyet ile alakalıdır. Yeni fikirlerin tanınması ve ödemelerin artması gibi…

* Zaman erişimi toplam memnuniyet ile alakalıdır. Diğer tazmin yöntemlerinin kullanılması gibi…

*Örgütsel sınırlar toplam memnuniyet ile alakalıdır. Diğer tazmin yöntemlerinin kullanılması gibi…

Belki daha önemli bulgular, toplam iş memnuniyetinin iş çevresi ile alakalı olduğunu ortaya koymaktadır. İş çevresinin varlığı girişimci davranışı desteklemektedir.

Bu çalışma iş çevresi algısı ile düzenli iş davranışının bütün yönetim derecelerinde önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Metni Kaynak Göstermek İçin: Negiz, M., Girişimci Örgütü Yönetim, Erzincan, 2014, http://mnergiz.blogspot.com.tr/2014/01/girisimci-orgutu-yonetim.html